

# *Competitive Intelligence* através da Internet<sup>1</sup>

Ana Maria Ramalho Correia\* e Isabel Santos\*\*

\* INETI – Inst. Nacional de Eng., Tec. e Inovação Estrada do Paço do Lumiar, 22, 1649-038 Lisboa, Portugal - [ana.correia@ineti.pt](mailto:ana.correia@ineti.pt) e ISEGI - Universidade Nova de Lisboa, Campus de Campolide - 1070-124 Lisboa, Portugal - [acorreia@isegi.unl.pt](mailto:acorreia@isegi.unl.pt)

\*\*ISEGI – Universidade Nova de Lisboa, Campus de Campolide - 1070-124 Lisboa, Portugal - [M200120@isegi.unl.pt](mailto:M200120@isegi.unl.pt)

## Resumo

A Internet tornou-se um dos meios privilegiados de pesquisa e recolha de informação sobre o contexto competitivo dos negócios. Este artigo faz uma breve reflexão sobre as potencialidades e desafios desta ferramenta tecnológica e sobre o modo como ela pode servir, de modo crítico e sistemático, o processo de gestão estratégica de informação denominado *Competitive Intelligence*. Conclui-se que a Internet tende a ser, cada vez mais, uma ferramenta estratégica para analisar o ambiente concorrencial, e permitir às organizações contemporâneas lucrativas e não lucrativas conduzirem de modo eficaz a sua estratégia competitiva no terreno.

**Palavras-chave:** Internet, *Competitive Intelligence*, fontes de informação, *deep web*, tecnologias, *intelligence*

## 1. Introdução

Um estudo de mercado feito pela empresa *Computer Industry Almanac* tendo por base 57 países, refere que o número de utilizadores da Internet em todo o mundo rondava em 2004, cerca de 1 bilião (934 milhões de pessoas, aproximadamente), com previsões de subir até 1,21 biliões em 2006, e até 1,35 biliões em 2007 (*Computer Industry Almanac*, 2004)<sup>2</sup>.

Analisando a variável volume de informação, Gulli e Signori (2005) respectivamente, afirmam que a dimensão da World Wide Web indexável, isto é, a Web que é sujeita à indexação e escrutínio dos motores de busca mais conhecidos <sup>3</sup> tinha, no final de Janeiro de 2005, um total de 11,5 biliões de páginas. Deste volume, o *Google* reclamava indexar mais de 8 biliões de páginas, o *MSN* 5 biliões, o *Yahoo* pelo menos 4 biliões e os motores *Ask* e *Teoma*<sup>4</sup> cerca de 2 biliões. Uma outra estimativa refere, igualmente, que são adicionados diariamente à World Wide Web, um milhão de documentos (Turner, s/d).

---

<sup>1</sup> Artigo apresentado na 6ª CAPSI – 6ª Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação. Escola Superior de Tecnologia de Bragança, 26, 27 e 28 de Outubro de 2005.

<sup>2</sup> Segundo o Population Reference Bureau, a estimativa da população mundial em 2004 era de 6,4 biliões de pessoas, aproximadamente. Ver: <http://www.prb.org/>

<sup>3</sup> E que é distinta da chamada “Deep Web” sobre a qual se falará mais adiante

<sup>4</sup> Respectivamente os seguintes motores de busca: <http://www.google.com>, <http://www.msn.com>, <http://www.yahoo.com>, <http://www.ask.com>, <http://www.teoma.com>.

A Internet está tornar-se de facto, na maior biblioteca alguma vez criada<sup>5</sup>, e hoje serão, certamente, poucas as áreas do saber ou os sectores de actividade humana que não estejam representadas no seu gigantesco património informacional.

O presente artigo pretende fazer uma breve reflexão sobre a Internet e sublinhar o seu papel como instrumento estratégico de apoio à condução dos negócios na economia global, por via do processo de *Competitive Intelligence* (CI), tendo em conta as suas potencialidades e desafios enquanto gigantesco repositório dinâmico de informação.

## **2. O que é a *Competitive Intelligence*?**

A *Competitive Intelligence* é “...o processo de efectuar, através de meios e procedimentos legais, a recolha, análise e difusão de informação estratégica (*‘intelligence’*) rigorosa, relevante, específica, oportuna, previsora e *‘accional’* tendo em vista a sua utilização/aplicação no contexto organizacional, concorrencial e de negócios<sup>6</sup>” (Miller, 2000:13). Desenvolve-se ao longo de 4 fases: Identificação das Necessidades de Informação Organizacionais, Recolha de Dados e Informação, Análise de Informação e Difusão de *‘Intelligence’*. Dado que o ambiente concorrencial de cada organização é influenciado de modo multidisciplinar por todas as vertentes da realidade humana (política, económica, cultural, regulamentar, tecnológica, social, outras), o processo de CI deve abordar, com a mesma riqueza de perspectiva as fontes e a informação que recolhe sobre o meio ambiente competitivo.

Mas nem todas as informações são igualmente válidas e críticas para todas as organizações. Dentro da multidisciplinaridade atrás mencionada, cada organização, em cada sector industrial, deve definir, de acordo com os seus objectivos estratégicos, quais as áreas fundamentais sobre as quais deve recolher e analisar informação de modo permanente. Isto é, deve definir sobre que áreas deve incidir o processo de CI. Essa distinção é feita pelo analista de CI (em cooperação com os gestores) através da primeira fase do processo: a Identificação das Necessidades de Informação Organizacionais com base na Metodologia dos Factores Críticos de Sucesso (Rockart, 1977). Através dela são identificadas “o número específico de áreas, nas quais os resultados, se satisfatórios, garantirão com sucesso o desempenho competitivo da organização” (Rockart, *op. cit.*:85). São estas áreas organizacionais concretas, correspondentes aos factores críticos de sucesso identificados, que deverão ser monitorizadas sistematicamente por via do processo de CI. A definição específica sobre que fontes e que informação devem ser utilizadas é feita através da segunda fase: a Recolha de Dados e Informação onde são também mapeadas as

---

<sup>5</sup> Acompanhe-se, por exemplo, os planos do Google em digitalizar 15 milhões de obras de 5 grandes bibliotecas americanas e disponibilizá-las, em breve, aos utilizadores na Internet. Ver artigo: “Le moteur de recherche Google va-t-il trop loin ?” (Jornal *Le Monde* de 30 de Maio de 2005).

<sup>6</sup> “...the process of ethically collecting, analysing, and disseminating accurate, relevant, specific, timely, foresighted and actionable intelligence regarding the implications of the business environment, competitors, and the organization itself”

fontes. São estas duas primeiras fases específicas do processo de *Competitive Intelligence* que a Internet serve, fundamentalmente, quer enquanto instrumento de recolha de dados, quer enquanto fonte de informação.

A terceira fase, a Análise, é aquela onde a informação é processada, trabalhada e sintetizada até transformar-se em ‘intelligence’. A Difusão (último passo da CI) traduz-se na distribuição de ‘intelligence’ pelos decisores (os gestores, normalmente) sobre os quais recai a responsabilidade da decisão estratégica.

A ‘intelligence’ que é produzida por via deste processo global de CI serve, portanto, a organização, e proporciona ao gestor “...uma visão mais nítida do ‘teatro de operações’ (...) permitindo-lhe informá-lo sobre mudanças no ambiente competitivo, identificar ameaças, identificar oportunidades de mercado, perceber os movimentos competitivos da concorrência, identificar novos produtos ou serviços, identificar vantagens competitivas sustentáveis ou melhorar a gestão organizacional, numa perspectiva de curto, médio e longo prazo” (Santos, 2004).

### **3. A Internet e a *Competitive Intelligence***

A CI olha para a Internet, essencialmente, como uma fonte de informação. Kassler e Sandman (2000), que classificam as fontes de informação em *Competitive Intelligence* como de dois tipos – primárias e secundárias –, consideram a Internet como uma fonte secundária de CI. Podemos hoje, contudo, afirmar que, a Internet é, cada vez mais, uma fornecedora dos dois tipos de fontes: as fontes primárias (designadamente, fontes humanas, documentos de cariz público mas não publicitados e observação)<sup>7</sup> e as fontes secundárias (todo o tipo de documentos públicos e publicitados em diferentes suportes).

As organizações lucrativas ou não lucrativas que desejam monitorizar o ambiente competitivo, e particularmente, os profissionais de CI (aqueles que assumem a tarefa de identificar, recolher, e analisar a informação para esse mesmo fim) vêm a Internet como uma ferramenta de monitorização muito atractiva. Uma ferramenta que se adaptou ao perfil dinâmico e ferozmente competitivo da economia global, de tal modo que, para muitas empresas parece haver até um ‘antes’ e um ‘depois’ da Internet. Segundo, Sundar Kadayam, alto executivo da empresa *Intelliseek*: “Antes da Internet, as empresas detinham todo o poder – criavam e controlavam o fluxo de informação sobre os seus produtos e serviços, a partir das empresas em direcção aos consumidores; isto é, a maior parte da comunicação ocorria apenas num sentido. Mas a Internet mudou tudo isto. A informação emana agora de múltiplas fontes, de modo livre, dos consumidores para as empresas, e, mais importante, circula agora entre os consumidores – sem

---

<sup>7</sup> Um exemplo de fonte humana: Uma comunicação feita entre duas pessoas através da Internet com imagem e/ou som em tempo real.

os filtros empresariais – e frequentemente, com muito mais influencia<sup>8</sup>” (citado em Vibert, 2004: 1). Na perspectiva do exercício da CI, as empresas ganharam também muitas vantagens. Analistas, consultores, (Vibert, 2004; Campbell, 2004; Gikandi, s/d) ou autores de referência como Leonard Fuld (citado em Imperato, 1998) assinalam entre elas: gratuidade (ou competitividade de preços) e velocidade no acesso à informação, facilidade de acesso<sup>9</sup> a fontes e conteúdos de qualidade com perfil técnico, especializado ou generalista de uma diversidade de organismos e instituições, acesso a informação de cariz multilinguístico (com possibilidade de utilização de ferramentas de tradução, na maioria dos casos a título gratuito<sup>10</sup>), possibilidade de criar e cultivar ‘redes de *intelligence*’<sup>11</sup> e, finalmente, categorização da informação.

#### 4. Fontes para CI na Internet

Que fontes específicas para a CI podemos encontrar hoje na Internet? De acordo com vários autores as fontes de CI disponíveis na Web podem ser resumidas num leque específico de opções (Fuld, citado em Imperato, 1998; Gross, 2000; Lau *et al*, 2004; Vibert, 2004). Sem lhes atribuir ordem prioritária com base em qualquer característica: motores e meta motores de busca, imprensa comercial periódica (nomeadamente, revistas e jornais de âmbito nacional, regional, local), *newsletters online*, *news groups*, e-mails e *mail lists*, directórios, *web sites* institucionais (de organizações públicas, instituições de ensino, administração pública, associações, etc), *web sites* governamentais, agregadores de notícias (e.g. o *Google News* e o *Newsbot* da *Microsoft* são dois exemplos com edições em diferentes línguas), chats, fóruns de discussão, portais verticais ou vortais<sup>12, 13</sup> e, finalmente, *web sites* pessoais. Os *weblogs*, (ou *blogs* como são também conhecidos) podem, no nosso entender, ser igualmente incluídos nesta listagem.

É importante referir, também, toda a informação em formato de som e imagem, e que pode traduzir-se em fontes de CI por identificarem, por exemplo: produtos, serviços, pessoas

---

<sup>8</sup> “Before the Internet, companies held all the power - they created and controlled the flow of information about their products, services, and corporations to consumers, and most of the communication was one-way. But the Internet changed all that. Information now emanates from multiple sources, flows freely from consumers back to companies, and most importantly, now circulates among consumers -without company filters - and often with far more influence.”

<sup>9</sup> Graças, cada vez mais, a evolução da tecnologia.

<sup>10</sup> Embora, e no nosso entender correctamente, os autores não deixem de chamar a atenção para a utilização cautelosa destas ferramentas cujo ‘estado da arte’, em termos tecnológicos, não permite ainda produzir traduções com pleno e satisfatório rigor.

<sup>11</sup> Rede de especialistas que são para o profissional de CI, fontes de ‘*intelligence*’ isto é, fontes de informação diferenciada, accionável e estratégica. Embora Vibert (*op. cit*) não o explicita, julgamos que a capacidade de criar e cultivar estas redes deve muito às ferramentas, tecnologias e espaços de comunicação que a Internet proporciona (o *e-mail*, os *chats*, os grupos de discussão *online*, entre outros)

<sup>12</sup> Uma boa definição de vortal, que abreviamos por questões de espaço, é a seguinte : “...*ponto de encontro de setores industriais específicos, visando a obtenção de informação (...), a discussão e troca de idéias (...)* e o acesso a mecanismos que facilitam a realização de negócios (...).” Em <http://prossiga.ibict.br/oracle/vortais>

<sup>13</sup> Um exemplo em Portugal é o econstro ( <http://www.econstro.com>) focado no sector da construção civil.

(decisores, peritos, etc) entre outros elementos. Falamos, nomeadamente, de documentos como: fotografias, imagens vídeo, desenhos, esquemas, gráficos e registos áudio diversos, entre outros. O *Google* (busca de imagens) ou o *Lycos* (ficheiros multimédia) já oferecem funcionalidades segmentadas de pesquisa para alguns destes tipos de documentos.

Esta diversidade de conteúdos e fontes permite ao analista de CI a monitorização de uma infinidade de sectores e temáticas. Assim, por exemplo, ao acompanhar o lançamento de um novo serviço feito por uma determinada empresa concorrente, o analista pode ir a respectiva web page empresarial retirar um retrato da organização e das características do serviço lançado; nos motores e meta motores de busca poderá extrair documentos teóricos que dêem um qualquer enquadramento conceptual ou tecnológico ao serviço lançado; nos sites da Administração Pública ou do Governo poderá encontrar informação sobre enquadramento legal e regulamentação específica para serviços desse perfil; na imprensa online, nacional ou local, poderá conseguir notícias actualizadas e/ou entrevistas feitas pelos respectivos gestores da empresa; e, finalmente, nos chats, grupos de discussão e blogs (espaços livres de expressão individual) poderá obter pistas de aceitação ou rejeição do serviço no mercado.

A qualidade das fontes de informação é outro dos aspectos críticos em *Competitive Intelligence*. No que diz respeito a Internet, especialistas, como Bates (1999) lembram o desafio que se coloca aos utilizadores “*quando confrontados com tão diversas escolhas: mais locais para pesquisar informação, uma ampla variedade de formatos e um leque confuso de opções*” (Bates, *op. cit.*: 3). A este panorama acrescenta-se uma outra questão sobre a qual o utilizador deve decidir: Aceder a fontes pagas (Web Sites com registo e/ou Serviços de Informação de Valor Acrescentado) ou de perfil gratuito como a grande maioria de páginas de acesso livre que encontramos na Internet? Bates (*op. cit.*) refere que ambas as opções oferecem vantagens e limitações. Mas, dado que em contexto de *Competitive Intelligence* a informação pesquisada visa suportar a tomada de decisão, a autora aconselha, especificamente, que a escolha de fontes na Web seja ponderada considerando entre outros factores: disponibilização de fontes autorizadas, actualizadas e credíveis; possibilidade de pesquisas simultâneas e agregadas; oferta diversificada de produtos informativos; possibilidade de visualização e *download* de documentos; acesso a históricos de pesquisa; e boa relação custo/benefício (neste caso se forem fontes pagas).

São também necessárias qualidades pessoais numa estratégia de pesquisa bem sucedida de fontes na Web. Persistência parece ser uma delas. Edwards (citado em Imperato, 1998) aconselha aos mais inexperientes : “*don’t take no for an answer*” referindo-se aos resultados algo irregulares dos motores de busca. Além de persistência, podemos recomendar também, criatividade, muito útil para encontrar fontes alternativas às fontes tradicionais mais comuns ou requisitadas.

## 5. A *Deep Web*: o lado ‘invisível’ da Internet

É em parte graças à enorme quantidade e diversidade de informação disponível na Internet, que se deve a ideia de que há na Web um lado ‘invisível’.

O conceito de ‘*Invisible Web*’ terá sido referido pela primeira vez em 1994 por Jill Ellsworth (Turner s/d) e evoluído depois para a expressão “*Deep Web*” encontrada hoje em vários autores (Turner, s/d; Bergman, 2001; Boncella, 2003; Cohen, 2005) entre outros. Baseia-se na constatação de que, para além da informação facilmente pesquisável pela grande maioria dos utilizadores através dos mais conhecidos motores de busca (que retiram, assim, dados da ‘*Surface Web*’), há um gigantesco património informacional, muito maior em volume e diversidade, que permanece inacessível e intocado pelo mesmo universo de utilizadores. Esta é a ‘*Deep Web*’ “... páginas dinâmicas, intranets e o conteúdo de bases de dados proprietárias ligadas à web<sup>14</sup>” (Boncella, 2003) às quais só têm acesso geralmente “...os membros das organizações que as produzem e as adquirem...”<sup>15</sup> (op.cit).

Bergman (2001) afirma que o valor desses conteúdos é “incomensurável”. Um estudo da *BrightPlanet* citado por este autor, com base em dados recolhidos em Março de 2001, calculou, entre outros elementos, que a ‘*Deep Web*’: contém 550 biliões de documentos individuais comparados com apenas 1 bilião da ‘*Surface Web*’; que a qualidade total desses conteúdos é até duas mil vezes superior do que os da outra web; que mais de metade desses conteúdos, encontra-se em bases de dados específicas; e que 95% da ‘*Deep Web*’ é informação publicitada e de acesso livre! Uma tal dimensão de recursos não pode, evidentemente, ser ignorada em contexto de CI.

Acima das divergências relativas que parecem subsistir ainda entre vários autores, podemos dizer, como ponto comum nesses mesmos debates, que a ‘*Deep Web*’ existe, essencialmente, devido a dois factores diferentes mas complementares: 1) Uma mutação progressiva no modo como a informação está a organizar-se na Internet, isto é, cada vez mais sedeadada nas bases de dados<sup>16</sup>; 2) Uma inadaptação dos motores de busca (essencialmente, dos mais conhecidos) a essa nova estrutura, por não conseguirem localizar, indexar e aceder a essa informação e as suas fontes (Turner s/d; Bergman, 2001; Boncella, 2003; Cohen, 2005)

## 6. Ferramentas de pesquisa e recolha de informação na Internet

Para desafiar e servir o carácter altamente volátil e cada vez mais dinâmico da Internet, e corresponder também, aos desafios colocados por uma Web não completamente acessível (a ‘*Deep Web*’) várias são as ferramentas que estão a ser desenvolvidas e disponibilizadas.

---

<sup>14</sup> “...dynamic pages, intranet sites, and the content of web connected proprietary databases”

<sup>15</sup> “...members of organizations that produce them or purchase them...”

<sup>16</sup> E cada vez menos em torno das web pages e dos links.

Boncella (2003) distingue de modo genérico três ferramentas/processos de pesquisa e recolha de informação na Internet: motores de busca de perfil generalista (como o <http://www.yahoo.com> e <http://www.altavista.com>, etc) e/ou especializados (um exemplo dado é o *Westlaw*, sobre matérias jurídicas: <http://www.westlaw.com>); meta motores de busca, ou seja, ferramentas que vão às bases de dados dos outros motores de busca fazer a pesquisa de informação (um exemplo dado, neste caso, é o *Metacrawler*: <http://www.metacrawler.com>); e finalmente, os motores de busca baseados em tecnologia P2P (Peer to Peer<sup>17</sup>). Chen *et al* (2001) referem ainda, os motores de busca comercializados por empresas ou marcas, como o *Copernic 2000* ou o *Blue Squirrel's WebSeeker* (trata-se de software que pode ser adquirido e instalado no computador do utilizador para fazer a pesquisa de recursos), os serviços baseados na tecnologia Push<sup>18</sup> (por exemplo, o <http://www.ewatch.com>) e ainda as ferramentas baseada na tecnologia dos agentes (agentes inteligentes).

Para corresponder às necessidades específicas de pesquisa de informação em CI outras ferramentas específicas estão igualmente a ser desenvolvidas e testadas com funcionalidades adicionais. É o caso do 'spider' (Chen *et al.*, 2001) classificado pelos autores como uma ferramenta de CI para Web. O sistema faz “*pesquisas para páginas web relevantes com base em palavras-chave e outros critérios especificados pelo utilizador*”<sup>19</sup> (op. cit: 5). Além disso aplica “*uma estratégia de pesquisa em tempo real*”<sup>20</sup> (op.cit: 6) o que, segundo os autores “*é diferente do que sucede nos motores de busca tradicionais*”<sup>21</sup> (op.cit:6). Para lá da pesquisa, o 'spider' possui ainda funcionalidades de análise e visualização de informação.

De livre acesso na Internet, podemos também encontrar ferramentas de capacidades acrescidas, que prometem aos utilizadores ajudar a 'desenterrar' parte da informação contida na chamada 'Web invisível' ou 'Deep Web'. Turner (s/d) recomenda alguns exemplos “*criados para aceder ao vasto número de bases de dados online ou pesquisa-las directamente*”<sup>22</sup>. Citamos três em concreto: os sites *Beaucoup* (<http://www.beaucoup.com>), *Bighub* (<http://www.bighub.com>) e *Infomine* (<http://infomine.ucr.edu>). Cohen (2005) recomenda por seu lado, o *Profusion* (<http://www.profusion.com/index.htm>) e o *Invisivelweb net* (<http://www.invisibleweb.net>).

---

<sup>17</sup> Segundo Boncella: “neste tipo de pesquisa, se um computador recebe um pedido que não pode satisfazer, esse pedido é transferido para um computador vizinho”. Um exemplo dado por Boncella é o projecto: <http://search.jxta.org>. Uma definição breve da Webopedia diz-nos que P2P é “a type of network in which each workstation has equivalent capabilities and responsibilities. This differs from client/server architectures, in which some computers are dedicated to serving the others”.

<sup>18</sup> Serviços “...that learn what information you want to receive via the Web and bring it to your desktop”. Larson, Laura. (1998, June). “Implications of Push Technology for Information Management” Apresentação disponível em: <http://courses.washington.edu/~hs590a/modules/20/abb-push2.ppt>

<sup>19</sup> “...searches for relevant Web pages based on keywords and other criteria specified by the user”.

<sup>20</sup> “...a real time search strategy...”

<sup>21</sup> “...which is different from typical commercial search engines”.

<sup>22</sup> “...created to access the vast number of online databases or directly search them”.

## **7. A Web em Português: Experiências de Pesquisa de Informação para CI**

O exercício de um processo de CI em contexto organizacional de modo, tanto quanto possível, integrado e sistemático com vista a analisar o contexto competitivo de não uma, mas de um conjunto amplo de indústrias, (como é o caso do trabalho realizado por um dos autores no âmbito de um Parque de Ciência e Tecnologia sediado em Portugal) levanta questões críticas em matéria de acesso e processamento de informação. Questões como a qualidade, a relevância e o detalhe dos conteúdos acedidos, mas outras igualmente críticas como o custo, a facilidade e a velocidade de acesso à informação.

Tal como os relatos e os exemplos referidos no decorrer deste artigo, é a ponderação entre este conjunto de questões, que leva cada vez mais organizações, a encararem a Internet como uma ferramenta poderosa (talvez a mais competitiva), na monitorização do ambiente competitivo e concorrencial.

Na execução de tarefas de CI realizadas num Parque de Ciência e Tecnologia em Portugal, visando acompanhar o desempenho competitivo de vários sectores industriais foi esta, também, a ferramenta preferencialmente adoptada, nomeadamente, enquanto instrumento de pesquisa e recolha de informação.

A nota, brevíssima, que se pretende transmitir no presente artigo é a de que rastrear ou monitorizar as estratégias, o desempenho conjuntural ou meramente acompanhar (por exemplo, através das *webpages*) o lançamento de produtos ou serviços de muitas empresas portuguesas em vários e distintos sectores industriais, através da Internet, é ainda uma tarefa difícil.

Infelizmente em Portugal, as fontes e a informação disponíveis na ‘Web Portuguesa’ ainda são incomparavelmente menos volumosas, rigorosas e (em muitos sectores) de inferior qualidade do que aquela que encontramos, por exemplo, na Web em língua inglesa ou disponível em português do Brasil.

De um modo geral, desde as páginas das empresas, até aos *sites* institucionais (da administração pública central, regional ou local), passando pelas web pages de associações empresariais (da indústria ou serviços), os recursos de informação disponibilizados são escassos, em alguns casos inúteis mesmo, de tal forma são desactualizados.

O panorama, sejamos justos, não é homogéneo. Só um exemplo: no caso empresarial, e num sector como o de Tecnologias de Informação e Comunicação, encontramos empresas portuguesas com páginas dinâmicas (frequentemente bilingues – português e inglês), dispondo de informação diversa sobre as suas actividades, produtos, serviços, equipas, traduzindo, no fundo, qual a sua atitude no mercado global: “estão lá” para competir. Noutros casos (evitaremos designar sectores, para não ferir susceptibilidades) encontramos empresas que fizeram das suas *web pages* uma barreira institucional: o utilizador, motivado, encontra as suas referências nos motores de busca, mas, ao direccionar-se para o *site* da empresa depara-se com uma página estática, pouco mais do que um nome a encher o monitor do computador (um



logótipo, em alguns casos) e um contacto (telefónico ou de e-mail) muitas vezes desactivado ou inexistente.

Quanto a relatórios, análises sectoriais em diferentes indústrias, legislação diversa e uma série de outros recursos de acesso gratuito noutros países, é igualmente material difícil de encontrar, na *Web Portuguesa*. Novamente, o contraste com a realidade brasileira é significativo.

Uma alteração deste panorama só será possível se houver uma mudança profunda na mentalidade dos nossos decisores, sejam eles empresários, gestores de topo, gestores intermédios, dirigentes associativos ou sindicais. No sentido de compreender:

- Primeiro: O valor da Informação. Na condução dos negócios, na preparação das decisões, na captação da atenção do mercado, isto é, dos potenciais clientes, fornecedores ou parceiros em geral;

- Segundo: O que é Informação com valor. Saber que ela não é informação:

- Desactualizada
- Redundante
- Imprecisa
- Sem Contexto
- Sem Propósito

- Terceiro: Para que é que ela serve. Para:

- Informar clientes, fornecedores, parceiros;
- Conhecer mercados e concorrentes;
- Vender produtos e serviços;
- Tomar decisões;
- Suportar estratégias.

- Quarto: O que é realmente a Internet. Perceber que ela é:

- O “berço” de novos modelos e processos de negócio;
- Uma ferramenta de gestão estratégica (como anteriormente explicado neste artigo);
- A grande montra no mercado global.

- Finalmente: O que é que a Internet e a informação com valor podem fazer juntas. Podem:

- Promover a Competitividade Organizacional;
- Alavancar negócios;
- Promover a Inovação.

Esta percepção global só pode ser conseguida através de acções de sensibilização e de formação em Gestão Estratégica e *Competitive Intelligence* direccionadas para os decisores. Só essa percepção poderá alavancar uma mudança de fundo, conduzida por iniciativa dos que assumem a responsabilidade da decisão: ao compreender que a Informação é um recurso crítico,

motivarão as suas organizações e as suas equipas para a tarefa de produzir ou disponibilizar mais e melhores conteúdos no espaço digital (de acesso diferenciado), visando o mercado interno e o mercado internacional.

Teremos assim melhor informação para desenvolver estratégias de actuação conjuntas ou sectoriais que promovam a competitividade do nosso tecido económico-empresarial no mercado global.

## 8. Conclusão

A Internet está a tornar-se progressivamente no maior repositório de informação a nível mundial, acrescentando diariamente à sua estrutura online novos recursos, sobre uma diversidade de sectores institucionais e retratando uma realidade multidisciplinar a nível económico, cultural, tecnológico, político, entre tantos outros.

Este perfil faz dela uma ferramenta central da *Competitive Intelligence*, um processo sistemático de gestão estratégica de informação composto por 4 fases: Identificação das Necessidades de Informação Organizacionais, Recolha de Dados e Informação, Análise de Informação e Difusão de ‘*Intelligence*’, no qual a Internet é requisitada para servir, fundamentalmente, as duas primeiras fases do processo, quer enquanto instrumento de recolha de dados, quer enquanto fonte de informação.

O volume, diversidade e perfil altamente dinâmico do universo informacional da Internet está a exigir, igualmente, o desenvolvimento de ferramentas tecnológicas capazes de corresponder às solicitações dos utilizadores, nomeadamente empresas e organizações que, cada vez mais, encaram a Internet como um das mais poderosos instrumentos para monitorizar o ambiente competitivo no mercado mundial e, desse modo, uma ferramenta estratégica em contexto de *Competitive Intelligence*.

Portugal depara-se com um défice profundo de informação para negócios de qualidade no espaço digital *Web*. É necessário sensibilizar os nossos decisores para a importância crítica desse tipo de informação. Só acções de formação em Gestão Estratégica e em *Competitive Intelligence* permitirão a esses decisores compreender a importância deste recurso crítico e convencê-los de que esta é uma ferramenta estratégica que não podem dispensar se quiserem competir eficazmente no mercado global.

## REFERÊNCIAS:

- Bergman, Michael K. (2001, Agosto) “The Deep Web: Surfacing Hidden Value”. *The Journal of Electronic Publishing*, (7), 1.

Disponível em: <http://www.press.umich.edu/jep/07-01/bergman.html>. Consultado em 26-09-2005

- Boncella, Robert J. "Competitive Intelligence and the Web". (2003) *Communications of the Association for Information Systems* (12), (pp. 327-340). Disponível em: <http://www.washburn.edu/cas/cis/boncella/COMPETITIVE-INTELLIGENCE.pdf>.

Consultado em 26-09-2005.

- Campbell, David. (2004) 'A Primer on Competitive Intelligence'. Capt. 2 In Vibert, Conor (Editor and Contributor) Fred C. Manning School of Business Acadia University. *An Introduction to Online Competitive Intelligence Research . Search Strategies, Research Case Study, Research Problems and Data Source Evaluations and Reviews*. Thomson . Texere. Cidade (pp. 9 – 35).

- Chen, Hsinchun,; Chau, Michael and Zeng, Daniel. (2002) "CI Spider: A Tool for Competitive Intelligence on the Web". *Decision Support Systems*, 34 (pp. 1-17). Disponível em <http://dlist.sir.arizona.edu/421/01/chen9.pdf>. Consultado em 26-09-2005.

- Cohen, Laura. (2005, Maio 10). "The Deep Web". Artigo disponível em: <http://library.albany.edu/internet/deepweb.html>. Consultado em 26-09-2005.

- Computer Industry Almanac. (2004, Setembro 3). "Worldwide Internet Users will Top 1 Billion in 2005". Disponível em: <http://www.c-i-a.com/pr0904.htm>. Consultado em 26-09-2005.

- Gikandi, David (s/d). "Gathering International Competitive Intelligence on the Web". Artigo da empresa 4nb disponível em: <http://www.4nb.com/marketing/0111intlcompetintell.html> Consultado em 26-09-2005.

- Gross, Margaret (2000, Setembro 8). "Competitive Intelligence: A Librarian's Empirical Approach". *Searcher* (8), 8.  
Disponível em: <http://www.infoday.com/searcher/sep00/gross.htm>. Consultado em 26-09-2005.

- Gulli, António e Signorini, Alessio. ( 2005, Maio). "The Indexable Web is More than 11.5 billion pages". Artigo disponível em: <http://www.cs.uiowa.edu/~asignori/web-size/size-indexable-web.pdf>. Consultado em 26-09-2005.

- Imperato, Gina. (1998, Abril). "Competitive Intelligence - Get Smart!". FAST Company Magazine, 14. Artigo disponível em: <http://www.fastcompany.com/online/14/intelligence.html>. Consultado em 26-09-2005.

- Kasser, Helen e Sandman, Michael A. (2000). "Information Resources for Intelligence". In Miller, Jerry P. and The Business Intelligence Braintrust (editors), *Millennium Intelligence. Understanding and Conducting Competitive Intelligence in the Digital Age*. New Jersey: CyberAge Books, (pp.97-131)

- Lau, Kim-nam., Lee Kam-hon., Ho, Ying., and Lam, Pong-yuen (2004). ". The Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management (12) 1 (pp. 32-54).

- Miller, Jerry P. (2000) . "The Intelligence Process - What it is, Its Benefits, and Current Status". In Miller, Jerry P. and The Business Intelligence Braintrust (editores), *Millennium Intelligence. Understanding and Conducting Competitive Intelligence in the Digital Age*. New Jersey: CyberAge Books (pp. 9-22)

- Rockart, John F. (1979, Março-Abril). "Chief Executives Define Their Own Data Needs". Harvard Business Review. 57 (2) (pp. 81-92)

- Santos, Maria Isabel Gonçalves dos (2004, Setembro 30). Introdução. In "Uma aplicação da Competitive Intelligence em contexto organizacional. Identificação das Necessidades de Informação de um Parque de Ciência e Tecnologia. O caso do Madan Parque" Tese de Mestrado. Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação da Universidade Nova de Lisboa. (pp. 2-7).

- Turner, Laura. (s/d). "Doing it Deeper: The Deep Web".

Artigo disponível em:

<http://www.bhsu.edu/education/edfaculty/ltturner/The%20Deep%20Web%20article1.doc>.

Consultado em 26-09-2005.

- Vibert, Conor. (2004) . "Introduction". In Vibert, Conor. (Editor and Contributor). *An Introduction to Online Competitive Intelligence Research . Search Strategies, Research Case*

*Study, Research Problems and Data Source Evaluations and Reviews*. Thomson . Texere (pp. 1-7)

.....